



Harvard Business Review

América Latina

¿Cómo evaluará su vida?

por Clayton M. Christensen

Agosto 2010 Reimpresión R1008C-E

This document is authorized for use only by MICHELLE RIVAS (mmolina@unica.edu.ni). Copying or posting is an infringement of copyright. Please contact customerservice@harvardbusiness.org or 800-988-0886 for additional copies.

¿Cómo evaluará su vida?

por Clayton M. Christensen

No guarde sus mejores ideas de negocios sólo para su carrera.

NOTA DEL EDITOR: Cuando los miembros de la promoción que egresa este 2010 ingresaron a la escuela de negocios, la economía estaba en buen pie y sus ambiciones para después de graduarse eran ilimitadas. Unas pocas semanas después, la economía cayó en picada. Como resultado, han pasado los últimos dos años recalibrando su visión del mundo y su definición de éxito.

Los alumnos parecen estar muy conscientes de la forma en que ha cambiado el mundo (como lo demuestran algunas opiniones en este artículo que sirven de ejemplo). A mediados de año, la promoción de Harvard Business School que estaba por graduarse pidió al profesor HBS Clay Christensen que le diera una charla, pero no sobre cómo aplicar sus principios e ideas a sus carreras cuando salgan de HBS. Los alumnos querían saber cómo aplicarlos a sus vidas personales. Él compartió con ellos un conjunto de directrices que le han ayudado a encontrar un sentido para su propia vida. A pesar de que las ideas de Christensen se originan en su profunda fe religiosa, creemos que éstas son estrategias que cualquiera puede usar. Le pedimos, entonces, que las compartiera con los lectores de HBR.

Antes de publicar *El dilema de los innovadores* (Granica, 1999), recibí una llamada de Andrew Grove, el presidente de Intel en ese entonces. Había leído uno de mis primeros artículos sobre las tecnologías disruptivas y me preguntó si acaso podía hablar con su equipo de colaboradores sobre mi investigación y lo que implicaba para Intel. Muy entusiasmado, volé a Silicon Valley y llegué a la hora acordada, sólo para que Grove me dijera: “Mira, hemos tenido problemas y sólo contamos con 10 minutos para escucharte. Cuéntanos qué significa tu modelo de disrupción para Intel”. Le dije que no podía, que necesitaba por lo menos 30 minutos para explicar el modelo, porque sólo utilizándolo como contexto podía darle sentido a mis recomendaciones para Intel. Cuando habían pasado diez minutos, Grove me interrumpió: “Bien, ya entendí tu modelo. Sólo dínos qué significa para Intel.”

Yo insistí en que necesitaba 10 minutos más para describir cómo el proceso de disrupción se había aplicado con éxito en un sector muy distinto, la industria del acero, de modo que él y su equipo pudieran comprender cómo funcionaba la disrupción. Conté la historia de cómo Nucor y otras pequeñas fundiciones de acero habían comenzado atacando el segmento más bajo del mercado –barras de reforzamiento o armaduras de acero– y cómo después se habían desplazado hacia el segmento más alto, golpeando a las grandes plantas tradicionales de acero.

Cuando terminé la historia de las pequeñas fundiciones de acero, Grove dijo: “Bien, entiendo. Lo que esto significa para Intel es...”, y siguió articulando las ideas que resultaron en la estrategia de la compañía de ir al segmento más bajo del mercado para lanzar el procesador Celeron.

He pensado en esto un millón de veces. Si hubiera sido tan tonto como para decirle a Andy Grove lo que él tenía que pensar acerca del negocio de los microprocesadores, me

habrían matado. Pero en vez de decirle lo que tenía que pensar, le dije cómo pensar, y fue así que después tomó lo que yo consideré su propia y acertada decisión.

Esa experiencia influyó profundamente en mí. Cuando las personas me preguntan qué creo que deberían hacer, rara vez les respondo directamente. En vez de eso, replanteo la pregunta en voz alta a la vez que describo uno de mis modelos. Relato cómo funcionó el modelo en un sector bastante distinto del suyo. Y después suelen decirme: “Bien, entendí”. Y luego responden a su propia pregunta con una comprensión mucho mayor de su sector de la que podría tener yo.

Mis clases en Harvard Business School (HBS) están estructuradas para ayudar a mis estudiantes a comprender qué es la teoría de la buena gestión y cómo está construida. A esa columna vertebral le adjunto distintos modelos o teorías para ayudar a los estudiantes a pensar sobre las distintas dimensiones del trabajo de un director general para estimular la innovación y el crecimiento. En cada sesión, estudiamos a una empresa usando alguna de esas teorías para explicar cómo la compañía se vio envuelta en una situación determinada y examinar qué acciones de sus ejecutivos producirán los resultados necesarios.

El último día de clases pido a los alumnos que usen esos mismos enfoques teóricos para evaluarse a sí mismos y encontrar respuestas convincentes a tres preguntas: primero, ¿cómo puedo asegurarme de que seré feliz siguiendo mi carrera? Segundo, ¿cómo puedo asegurarme de que mis relaciones con mi cónyuge y familia se convertirán en una fuente duradera de felicidad? Tercero, ¿cómo puedo asegurarme de que no iré a prisión? Aunque la última pregunta parece una broma, no lo es. Dos de las 32 personas que –como yo– estudiaron con la beca Rhodes, en Oxford, pasaron un tiempo en la cárcel. Jeff Skilling, famoso por su paso por Enron, fue mi compañero de curso en HBS. Eran buenas personas, pero algo en sus vidas los impulsó a tomar la dirección errada.

“Llegué a la escuela de negocios sabiendo exactamente lo que quería hacer y me voy con una decisión totalmente opuesta. He trabajado en el sector privado toda mi vida porque siempre se me dijo que ahí estaban las personas inteligentes. Pero he decidido trabajar en el gobierno y ver si puedo encontrar allí un mayor significado.

Solía pensar que el sector privado era muy seguro. La recesión nos ha mostrado que nada es seguro”.

RUHANA HAFIZ
Harvard Business School
Promoción 2010

SUS PLANES: Integrarse al FBI como asesora especial (una posición para hacer carrera en gestión).

A medida que los alumnos discuten sobre las respuestas a estas preguntas, yo les cuento acerca de mi propia vida para darle, en cierto sentido, un caso de estudio que ilustre cómo pueden usar las teorías que hemos visto en el curso para orientar las decisiones de sus vidas personales.

Una de las teorías que permite esclarecer los alcances de la primera pregunta –cómo asegurarse de poder encontrar la felicidad en nuestras carreras– es de Frederick Herzberg, quien afirma que la motivación más poderosa en nuestras vidas no es el dinero sino la oportunidad de aprender, de crecer a través de las responsabilidades, de ser un aporte para los demás y de ser reconocido por nuestros logros. Les cuento a los alumnos acerca de una cierta visión que tuve mientras estaba a cargo de una empresa que había fundando antes de convertirme en un profesor universitario. En mi mente visualizaba a una de mis ejecutivas yendo al trabajo con un nivel relativamente bueno de autoestima. Luego, la imaginaba volviendo a casa diez horas más tarde, sintiéndose poco valorada, frustrada, subutilizada y menospreciada. Me imaginé cuán profundamente la baja en su autoestima afectaba la relación con sus hijos. A continuación, mi visión mental saltó a otro día, cuando volvía a casa con un mayor nivel de autoestima; sintiendo que había aprendido mucho, que la habían reconocido por sus valiosos logros y que había tenido un rol significativo en el éxito de algunas iniciativas importantes. Después imaginé cuán positivamente eso la había afectado como esposa y madre. Mi conclusión: la gestión es una de las profesiones más nobles si se realiza de buena forma. No hay otra ocupación que ofrezca tantas buenas formas de ayudar a otros a aprender y crecer, asumir responsabilidades y ser reconocidos por los logros, y contribuir al éxito de un equipo. Son cada vez más y más los alumnos de MBA que llegan a la escuela pensando que una carrera en negocios significa comprar, vender e invertir en empresas. Me parece lamentable. Limitarse a hacer negocios no brinda las profundas recompensas provenientes del hecho de desarrollar a las personas.

Quiero que los alumnos se vayan de mi sala de clases sabiendo eso.

Cree una estrategia para su vida

Una teoría que es útil para responder a la segunda pregunta –¿cómo puedo asegurar que mi relación con mi familia resulte ser una fuente duradera de felicidad?–, tiene que ver con cómo se define e im-

plementa la estrategia. Su idea principal es que la estrategia de una empresa está determinada por los tipos de iniciativas en las que la dirección decide invertir. Si el proceso de asignación de recursos de una compañía no se gestiona con maestría, los resultados pueden ser muy distintos de los que deseaba la dirección. Debido a que los sistemas de toma de decisiones de las empresas están diseñados para dirigir las inversiones hacia iniciativas que ofrecen los retornos más tangibles e inmediatos, las compañías invierten demasiado poco en iniciativas que son cruciales para sus estrategias de largo plazo.

A medida que pasan los años, he visto cómo han ido evolucionando los destinos de mis compañeros de la generación del 79; he visto que a nuestros reencuentros son cada vez más los que llegan sintiéndose infelices, divorciados y alejados de sus hijos. Puedo garantizarle que no hubo ni siquiera uno que se graduara con la estrategia deliberada de divorciarse y criar hijos que terminarían distanciándose de ellos. Y sin embargo, un número sorprendentemente alto implementó esa estrategia. ¿La causa? No mantuvieron el propósito de sus vidas como centro de sus prioridades cuando decidían cómo gastar su tiempo, talentos y energía.

Es bastante asombroso que una fracción significativa de los 900 estudiantes –que cada año son atraídos por HBS de entre los mejores en el mundo– haya pensado muy poco sobre el propósito de sus vidas. Les digo a los estudiantes de HBS que ésta podría ser una de sus últimas oportunidades para reflexionar profundamente sobre esta pregunta. Si creen que tendrán más tiempo y energía para reflexionar más adelante, están locos, porque la vida sólo se torna más exigente: te comprometes con un crédito hipotecario, estás trabajando 70 horas a la semana, estás casado y tienes hijos.

Para mí, tener un propósito claro en la vida ha sido esencial. Pero fue algo sobre lo cual tuve que pensar mucho y durante largo tiempo antes de comprenderlo. Cuando era becario en Rhodes, estaba cursando un programa académico muy exigente, y yo trataba de encajar el equivalente a un año de estudio extra durante mi estadía en Oxford. Decidí dedicar una hora cada noche a leer, pensar y orar para descubrir por qué Dios me puso en esta tierra. Fue un gran desafío mantener ese compromiso, porque cada hora que dedicaba a hacer eso era una hora menos estudiando econometría aplicada. Me complicaba pensar si realmente se justificaba quitarle ese tiempo

a mis estudios, pero me mantuve firme y, a la larga, comprendí cuál era el propósito de mi vida.

Si hubiera dedicado esa hora diaria a aprender las últimas técnicas para resolver problemas de autocorrelación en el análisis de regresión, habría desperdiciado toda mi vida. Aplico las herramientas de la econometría unas cuantas veces al año, pero todos los días aplico mi comprensión del propósito de mi vida. Es, sin duda, la cosa más útil que he aprendido. Les prometo a mis alumnos que si se dan el tiempo para entender su propósito en esta vida, lo recordarán como la cosa más importante que descubrieron en HBS. Si no lo descubren, simplemente zarparán sin timón y serán zarandeados por el mar tormentoso de la vida. La claridad respecto de este punto le será más útil que sus conocimientos sobre costeo basado en actividades, balanced scorecard, competencias centrales, innovación disruptiva, las cuatro P del marketing y las cinco fuerzas de Porter.

Mi propósito surgió a raíz de mi fe religiosa, pero la fe no es lo único que orienta a las personas. Por ejemplo, uno de mis ex alumnos decidió que su propósito era aportar honestidad y prosperidad económica en su país y criar niños que fueran tan capaces como él de comprometerse con esta causa y con su familia. Su propósito está enfocado en la familia y en los demás, al igual que el mío.

La elección de una profesión y triunfar en ella es sólo una herramienta para lograr su propósito. Pero sin un propósito, la vida puede volverse vacía.

Asigne sus recursos

Sus decisiones sobre cómo debe asignar su tiempo, energía y talento personal moldean, en última instancia, la estrategia de su vida.

Tengo varias “empresas” que compiten por estos recursos: intento tener una relación gratificante con mi esposa, criar buenos hijos, contribuir a mi comunidad, tener éxito en mi carrera, contribuir a mi iglesia, etc. Y tengo exactamente el mismo problema que una corporación. Tengo una cantidad limitada de tiempo, energía y talento. ¿Cuántos recursos debo dedicar a cada una de estas actividades?

Sus elecciones sobre cómo asignar recursos pueden hacer que su vida resulte muy diferente de lo que usted pretendía. A veces eso es bueno, pueden surgir oportunidades que nunca planificó. Pero si invierte mal sus recursos, el resultado puede ser malo. Cuando pienso en mis ex compañeros de curso que sin querer escogieron vidas de profunda infelicidad,

no puedo dejar de creer que sus problemas están directamente relacionados con una perspectiva de corto plazo.

Cuando las personas que tienen una alta necesidad de conseguir logros –y eso incluye a todos los graduados de Harvard Business School– disponen de una media hora extra de tiempo o de un poco de energía extra, inconscientemente la asignan a actividades que les brinden los logros más tangibles. Y nuestras carreras nos dan la evidencia más concreta de que estamos avanzando. Usted despa-cha un producto, termina un diseño, concluye una presentación, cierra una venta, imparte una clase, publica un artículo, recibe su sueldo, es ascendido. Por el contrario, la inversión de tiempo y energía en la relación con su cónyuge e hijos normalmente no le ofrece el mismo sentido de logro inmediato. Los niños siempre se portan mal. Sólo después de haber transcurrido 20 años uno puede decir con toda tranquilidad y convencimiento: “Crié un buen hijo o una buena hija”. Usted puede descuidar su relación con su cónyuge y, desde el punto de vista cotidiano, no haber indicios de que las cosas se están deteriorando. Las personas que tienen el impulso por destacarse poseen esta tendencia inconsciente a invertir muy poco en sus familias y demasiado en sus carreras, a pesar de que las relaciones íntimas y amorosas con sus familias son la fuente más poderosa y duradera de felicidad.

Si estudia las causas más profundas de los fracasos en las empresas, se encontrará una y otra vez con esta predisposición hacia los emprendimientos que ofrecen gratificación inmediata. Si observa las vidas de las personas a través de esa perspectiva, verá el mismo patrón impresionante y aleccionador: personas que asignan cada vez menos recursos a las cosas que alguna vez consideraron como lo más importante para ellos.

Cree una cultura

Existe un modelo importante en nuestro curso que se llama Herramientas de Cooperación, que básicamente señala que ser un ejecutivo visionario no es todo lo que se dice por ahí. Una cosa es poder ver con agudeza hacia un futuro nebuloso e indicar las correcciones en el curso a seguir que debería realizar la compañía. Pero otra cosa completamente distinta es poder persuadir a los empleados, que no necesariamente ven los cambios que se avecinan, de que se alineen y trabajen cooperativamente para llevar a la empresa hacia



Se podía percibir un cambio en HBS. El

dinero solía ser el motivo principal al buscar trabajo. Cuando estás ganando una enorme cantidad de dinero, quieres más. Eso es irónico. Empiezas a olvidarte de las cosas que impulsan la felicidad y cuáles son las que realmente importan. Muchas personas en esta facultad ahora ven el dinero de otra manera. Piensan: ‘¿Qué es lo mínimo que necesito y qué otra cosa motiva mi vida?’ en vez de ‘¿cuál es el lugar donde puedo sacar el máximo provecho de ambas cosas?’”.

PATRICK CHUN

Harvard Business School
Promoción 2010

SUS PLANES: Unirse a Bain Capital

La crisis financiera me ayudó a darme cuenta de que uno debe hacer lo que realmente ama en esta vida. Mi visión actual del éxito se basa en el impacto que puedo causar, las experiencias que puedo ganar y la felicidad personal que puedo encontrar, mucho más que la obtención de dinero o prestigio. Mis motivaciones principales son (1) estar cerca de mi familia y de las personas que amo; (2) hacer algo entretenido, emocionante e impactante; y (3) seguir una carrera a largo plazo en emprendimiento, donde pueda crear compañías que cambien la forma en que funciona el mundo”.

MATT SALZBERG
Harvard Business School
Promoción 2010

SUS PLANES: Trabajar para Bessemer Venture Partners

esa nueva dirección. Saber qué herramientas utilizar a fin de provocar la cooperación necesaria es una habilidad crucial para la gestión.

La teoría presenta estas herramientas bajo dos dimensiones: el grado de acuerdo que existe entre los miembros de la organización respecto de lo que desean obtener de su participación en el emprendimiento y el grado de acuerdo respecto de cuáles acciones producirán los resultados deseados. Cuando existe poco acuerdo en ambas dimensiones, debe usarse las “herramientas de poder” –coerción, amenazas, castigos, y otras– para asegurar la cooperación. Muchas compañías comienzan en este cuadrante, lo que explica por qué el equipo de ejecutivos fundadores debe jugar un rol tan asertivo en definir qué es lo que se debe hacer y cómo. Si las formas de trabajar en conjunto de los empleados para abordar esas tareas son repetidamente exitosas, empieza a formarse el consenso. Edgar Schein, del MIT, ha descrito este proceso como el mecanismo por el cual se construye la cultura. En última instancia, las personas ni siquiera piensan si la forma en que hacen las cosas les permite tener éxito. Simplemente adoptan prioridades y siguen procedimientos según el instinto y los supuestos, más que por decisiones explícitas, lo que significa que han creado una cultura. La cultura, en formas convincentes pero tácitas, dicta los métodos probados y aceptados por los cuales los miembros del grupo abordan problemas recurrentes. Y la cultura define la prioridad dada a distintos tipos de problemas. Puede ser una herramienta poderosa de gestión.

Al usar este modelo para responder a la pregunta ¿cómo puedo asegurar que mi familia se convierta en una fuente duradera de felicidad?, mis alumnos entienden rápidamente que las herramientas más simples que los padres pueden usar para obtener la cooperación de sus hijos son herramientas de poder. Pero se llega a un punto durante la adolescencia en que las herramientas de poder ya no funcionan. En ese momento los padres desean haber empezado a trabajar con sus hijos a una edad muy temprana para construir una cultura en sus hogares en que los niños se comportan instintivamente con respeto entre ellos, obedecen a sus padres y eligen hacer las cosas correctas. Las familias tienen culturas, al igual que las empresas. Esas culturas pueden construirse conscientemente o pueden evolucionar inadvertidamente.

Si usted quiere que sus hijos tengan una alta autoestima y confianza en su capacidad para resolver problemas difíciles, esas cualidades no se materia-

lizarán mágicamente cuando estén cursando la enseñanza media. Usted debe crearlas como parte de su cultura familiar y debe pensar en esto muy tempranamente. Al igual que los empleados, los niños construyen su autoestima haciendo cosas que son difíciles y aprendiendo qué es lo que funciona.

Evite el error de los “costos marginales”

Las finanzas y la economía nos enseñan que cuando evaluamos alternativas de inversión deberíamos ignorar los costos hundidos y fijos y, en lugar de ello, basar las decisiones en los costos e ingresos marginales que implica cada alternativa. Aprendemos en estos cursos que esta doctrina sesga a las compañías a apalancar las capacidades que han generado logros en el pasado, en vez de orientarlas para crear aquellas que necesitarán a futuro. Si supiéramos que el futuro será exactamente igual al pasado, ese enfoque estaría bien. Pero si el futuro es distinto –y casi siempre lo es–, entonces es un enfoque incorrecto.

Esta teoría aborda la tercera pregunta que discuto con mis alumnos: ¿cómo vivir una vida íntegra (es decir, no ir a prisión)? Inconscientemente, cuando elegimos entre el bien y el mal en nuestras vidas personales a menudo aplicamos la doctrina del costo marginal. Una voz en nuestra cabeza nos dice: “Mira, yo sé que como regla general la mayoría de las personas no debería hacer esto. Pero en esta circunstancia particular y atenuante y sólo por esta vez, está bien”. El costo marginal de hacer algo que está mal “sólo por esta vez” siempre parece seductoramente bajo. Lo embauca y usted ni siquiera mira hacia dónde lleva finalmente ese camino ni los costos totales que conlleva esa elección. La justificación de la infidelidad y la falta de honestidad en todas sus manifestaciones yacen en la economía de los costos marginales del “sólo por esta vez”.

Me gustaría compartir una historia acerca de cómo llegué a comprender el daño potencial del “sólo por esta vez” en mi propia vida. Yo jugaba en el equipo universitario de baloncesto de Oxford University. Nos esforzamos mucho y terminamos la temporada invictos. Los chicos del equipo eran los mejores amigos que había tenido en mi vida. Ingresamos al torneo universitario británico de baloncesto y quedamos dentro de los cuatro finalistas. Resulta que el partido final del campeonato se programó para un día domingo y yo había hecho un compromiso personal con Dios a los dieciséis años de que nunca jugaría los días domingo.

Entonces, fui a hablar con el coach y le expliqué mi problema. Él no lo podía creer. Mis compañeros de equipo tampoco, porque yo era el pívot titular. Cada uno de los chicos del equipo me dijo: “Tienes que jugar. ¿No puedes romper la regla sólo por esta vez?”.

Soy un hombre profundamente religioso, entonces fui a orar para saber qué era lo que debía hacer. Surgió en mí un sentimiento muy claro de que no debía romper mi compromiso y no jugué en el partido final del torneo.

En muchos sentidos, ésa fue una pequeña decisión, una que implicaba uno de miles de domingos en mi vida. En teoría, era perfectamente posible que yo pudiera haber cruzado la línea esa única vez y no volver a hacerlo después. Pero en retrospectiva, resistir la tentación que se fundaba en la lógica de “en esta circunstancia atenuante, sólo por esta vez está bien” ha demostrado ser una de las decisiones más importantes de mi vida. ¿Por qué? Mi vida ha sido un flujo interminable de circunstancias atenuantes. Si hubiera cruzado la línea esa única vez, lo habría hecho repetidas veces los años siguientes.

La lección que aprendí de esto es que es más fácil mantenerse apegado a sus principios 100% del tiempo que 98% del tiempo. Si se rinde ante el “sólo por esta vez”, basándose en un análisis de costos marginales, como lo han hecho algunos de mis ex compañeros de clase, lamentará las consecuencias. Debe definir cuáles son sus convicciones y trazar la línea en un punto seguro.

Recuerde la importancia de la humildad

Comprendí esto cuando me solicitaron que impartiera un curso sobre humildad en Harvard College. Pedí a todos los estudiantes que describieran a la persona más humilde que conocían. Hubo una característica de estas personas humildes que se destacó: tenían un alto nivel de autoestima. Sabían quiénes eran y se sentían bien con eso. También decidimos que la humildad no se definía por un comportamiento o por actitudes de menosprecio por uno mismo, sino que por la estima con la que se considera a los demás. El buen comportamiento fluye naturalmente de ese tipo de humildad. Por ejemplo, usted no le robaría a alguien porque respeta demasiado a esa persona. Tampoco le mentiría a una persona.

En este mundo es crucial tener humildad. Cuando haya llegado a una escuela de posgrado de primer nivel, casi todo su aprendizaje habrá

sido con personas más inteligentes y experimentadas que usted: sus padres, profesores y jefes. Pero una vez que haya terminado su estadía en Harvard Business School o en cualquier otra institución académica de primer nivel, es posible que la gran mayoría de las personas con las cuales interactuará diariamente no sepan más que usted. Y si su actitud es que solamente las personas más inteligentes le pueden enseñar algo, sus oportunidades para aprender se limitarán bastante. Pero si tiene una humilde avidez por aprender algo de todas las personas, sus oportunidades de aprendizaje serán ilimitadas. Generalmente, sólo es posible ser humilde cuando uno se siente bien consigo mismo (y desea ayudar a que las personas a su alrededor también se sientan bien respecto de ellas mismas). Cuando vemos a personas actuando abusivamente, con soberbia o desprecio hacia los demás, su comportamiento casi siempre es un síntoma de su falta de autoestima. Necesitan despreciar a otra persona para sentirse bien con ellos mismos.

Opte por el criterio apropiado de evaluación

Este año me diagnosticaron cáncer y me vi enfrentado a la posibilidad de que mi vida terminara antes de lo que había planeado. Afortunadamente, parece que no será así. Pero la experiencia me ha permitido comprender mi vida de mejor manera.

Entiendo bastante bien cómo mis ideas han generado enormes ingresos para las compañías que han usado mi investigación; sé que he generado un impacto sustancial. Pero a medida que he ido enfrentando esta enfermedad, ha sido interesante ver la poca importancia que ese impacto tiene ahora para mí. He concluido que Dios no evaluará mi vida basándose en los dólares que generé sino por las vidas de las personas en las que he podido influir como individuo.

Creo que así será con todos nosotros. No se preocupe por el nivel de prestigio que ha logrado; preocúpese por los individuos a quienes ha ayudado a ser mejores personas. Ésta es mi recomendación final: piense con qué criterio será evaluada su vida y tome la decisión de vivir cada día para que al final su vida sea juzgada como un éxito. ▢

Reimpresión R1008C-E

Clayton M. Christensen (cchristensen@hbs.edu) es Roberta and Jane Cizik Professor de Administración de Empresas en Harvard Business School.

“Dado que estoy pensando en volver a McKinsey, probablemente parezca como que las cosas no han cambiado del todo para mí. Pero mientras estaba en HBS, decidí estudiar un programa de doble titulación con Kennedy School. Con las elecciones presidenciales de 2008 y la economía debilitada, me parecía más atractivo comprender mejor los sectores público y privado. De cierta forma, eso me impulsó a volver a McKinsey, donde podré explorar los sectores privado, público y sin fines de lucro. La recesión nos ha hecho dar un paso atrás y valorar cuán afortunados somos. La crisis para nosotros significa ‘¿encontraremos trabajo antes de abril?’. Para muchas personas, la crisis significa ‘¿podremos seguir viviendo en nuestro hogar?’”.

JOHN COLEMAN
Harvard Business School
Promoción 2010

SUS PLANES: Volver a trabajar en McKinsey & Company